

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Objek Penelitian

Universitas XYZ merupakan salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Indonesia yang memiliki komitmen kuat untuk menjadi institusi pendidikan tinggi unggul di tingkat nasional maupun regional. Berdiri sejak tahun 1980-an di bawah naungan salah satu Yayasan Pendidikan Tinggi, universitas ini telah meraih Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), yang menjadi bukti kualitas dan kredibilitasnya dalam dunia pendidikan. Sejak awal berdirinya, Universitas XYZ terus menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam berbagai aspek, termasuk peningkatan mutu akademik, penguatan riset, serta kontribusi terhadap pembangunan masyarakat melalui berbagai program pengabdian.

Dalam upayanya mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya, Universitas XYZ memanfaatkan lokasinya yang strategis di kawasan penyangga Ibu Kota. Letak geografis ini memberikan keunggulan tersendiri karena memudahkan akses dan membuka peluang kolaborasi yang luas dengan berbagai pihak, mulai dari institusi pemerintah, sektor industri, hingga lembaga-lembaga internasional. Melalui sinergi ini, Universitas XYZ terus berupaya menciptakan lulusan yang kompeten, berdaya saing global, dan mampu menjawab tantangan zaman dengan inovasi serta integritas tinggi.

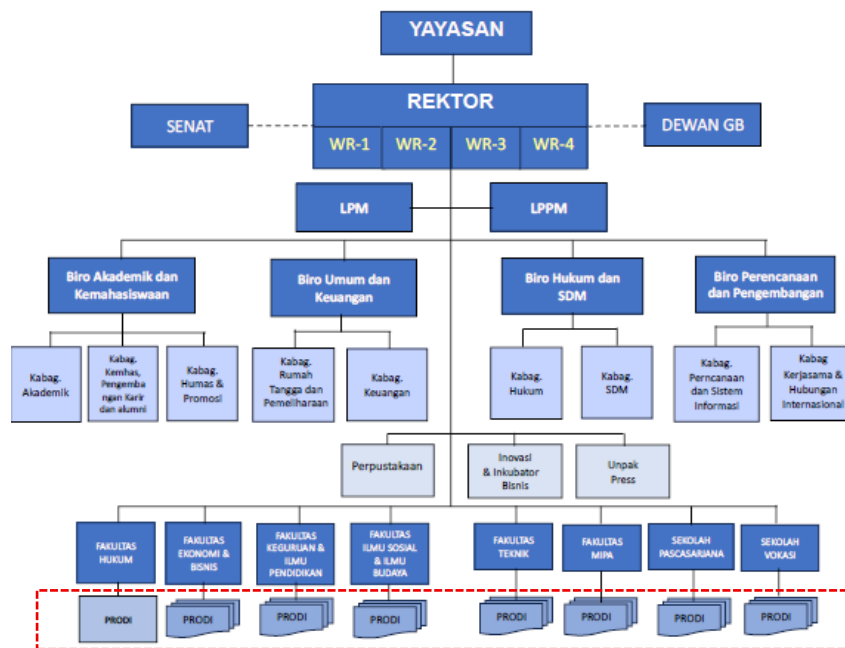
Berdasarkan Statuta, Universitas XYZ memiliki visi jangka panjang untuk menjadi *Asian Reference University* pada tahun 2037. Visi ini mencerminkan tekad universitas untuk tampil sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul, mandiri, dan berkarakter, yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur budaya lokal, yaitu Silih Asih, Silih Asah, dan Silih Asuh. Nilai-nilai ini menjadi dasar pijakan dalam membentuk identitas universitas, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Universitas XYZ menetapkan misi pertama, yaitu menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran yang berkualitas tinggi. Tujuannya adalah mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki kemampuan akademik yang mumpuni, tetapi juga mampu bersaing di level nasional dan internasional. Lulusan yang dihasilkan diharapkan menjadi sumber daya manusia yang berkontribusi bagi kemajuan bangsa dan mampu menjawab tantangan global. Misi berikutnya adalah menciptakan lingkungan akademik yang mendukung pembentukan karakter mahasiswa. Karakter yang dimaksud meliputi nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, kemampuan bekerja dalam tim, integritas, loyalitas, tanggung jawab, serta sikap toleran. Suasana kampus dibangun sedemikian rupa agar mahasiswa tidak hanya tumbuh secara intelektual, tetapi juga secara moral dan sosial.

Selain itu, Universitas XYZ juga berkomitmen dalam penyelenggaraan penelitian dan pengabdian masyarakat. Penelitian yang dilakukan berorientasi pada publikasi ilmiah di tingkat nasional maupun internasional, guna memperkaya khazanah ilmu pengetahuan. Hasil-hasil penelitian tersebut kemudian diimplementasikan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat, sebagai bentuk kontribusi nyata universitas dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Semua kegiatan pendidikan di Universitas XYZ pun dijalankan dengan sistem penjaminan mutu, agar proses akademik tetap terjaga kualitasnya dan mendapat kepercayaan dari masyarakat luas.

Secara struktural, Universitas XYZ dipimpin oleh seorang Rektor yang memegang tanggung jawab tertinggi dalam pengelolaan institusi. Dalam menjalankan tugasnya, Rektor dibantu oleh empat Wakil Rektor yang masing-masing membawahi bidang yang berbeda, yaitu bidang akademik; bidang sumber daya manusia dan keuangan; bidang kemahasiswaan; serta bidang riset, inovasi, dan kemitraan. Struktur kepemimpinan ini dirancang untuk memastikan setiap aspek operasional universitas berjalan secara sinergis dan terfokus sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pembagian tanggung jawab ini juga mencerminkan komitmen Universitas XYZ dalam menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi secara profesional dan berkelanjutan.

Untuk mendukung kegiatan akademik dan non-akademik, universitas juga dilengkapi dengan berbagai unit pendukung, seperti Lembaga Penjaminan Mutu, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), UPT Teknologi Informasi, serta berbagai biro administratif yang menunjang kelancaran proses pembelajaran dan tata kelola manajemen kampus. Bagan struktur organisasi Universitas XYZ disajikan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Objek Penelitian

Sumber: Statuta Universitas XYZ, 2024

Universitas XYZ menaungi enam fakultas, satu sekolah pascasarjana, dan satu sekolah vokasi. Keseluruhan unit akademik ini mengelola 40 program studi yang tersebar pada jenjang pendidikan sarjana (S1), magister (S2), dan doktor (S3). Dalam struktur organisasi, program studi menjadi unit pelaksana akademik yang berada langsung di bawah fakultas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, pelayanan administrasi, serta pencapaian kinerja operasional. Program studi menjadi ujung tombak dalam pencapaian kinerja operasional universitas, karena sebagian besar proses bisnis utama berlangsung pada level ini.

Setiap program studi dipimpin oleh seorang Kepala Program Studi yang dibantu oleh staf administrasi dan unit penjaminan mutu di tingkat program studi. Unit-unit ini memiliki peran penting dalam mengelola sistem digital, mengimplementasikan kebijakan strategis, serta memantau mutu pelaksanaan kegiatan akademik dan administrasi. Dengan posisi dan peran strategis tersebut, program studi menjadi unit analisis dan sumber utama informasi dalam penelitian ini.

Keberadaan program studi sebagai unit operasional inti menjadi semakin signifikan ketika dilihat dari skala aktivitas akademik yang dijalankan. Pada tahun akademik 2024/2025, Universitas XYZ mencatatkan jumlah mahasiswa aktif sebanyak kurang lebih 20.000 orang yang tersebar di berbagai program studi di tingkat sarjana, magister, dan doktoral. Jumlah ini mencerminkan tingginya minat masyarakat terhadap pendidikan yang diselenggarakan oleh Universitas XYZ. Dalam mendukung proses pembelajaran, universitas ini didukung oleh sekitar 450 dosen tetap, di mana sekitar 33% di antaranya telah menyandang gelar doktor (S3). Hal ini menunjukkan komitmen institusi dalam menghadirkan tenaga pengajar yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya. Selain dosen, Universitas XYZ juga memiliki sekitar 290 tenaga kependidikan yang berperan penting dalam memastikan operasional kampus berjalan dengan lancar dan profesional.

Fasilitas yang tersedia di lingkungan kampus dirancang untuk menunjang proses belajar mengajar secara optimal. Universitas XYZ memiliki gedung perkuliahan yang representatif, laboratorium terpadu untuk mendukung kegiatan praktikum dan riset, serta perpustakaan digital yang menyimpan lebih dari 50.000 judul buku dan jurnal elektronik dari berbagai disiplin ilmu. Selain itu, terdapat pusat karier dan inkubator bisnis yang mendorong pengembangan *soft skills* dan kewirausahaan mahasiswa. Berbagai fasilitas olahraga dan seni budaya juga disediakan guna mendukung pengembangan minat dan bakat mahasiswa di luar aktivitas akademik.

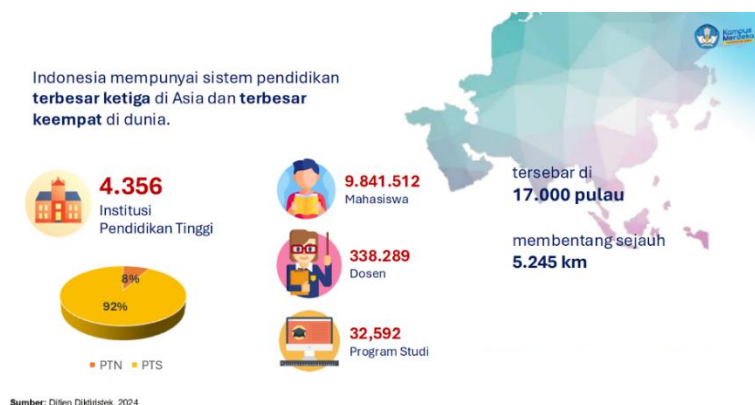
Sebagai bagian dari transformasi digital, Universitas XYZ terus berinovasi dalam menyediakan layanan akademik berbasis teknologi informasi. Sistem manajemen akademik terpadu telah dikembangkan untuk memfasilitasi kebutuhan

administrasi mahasiswa secara daring, mulai dari registrasi, akses pembelajaran melalui *e-learning*, hingga pengelolaan keuangan yang dilakukan secara digital. Sistem ini tidak hanya mempermudah mahasiswa dan dosen dalam menjalankan aktivitas akademik, tetapi juga meningkatkan efisiensi serta transparansi layanan di lingkungan universitas.

Dalam rangka memperluas jejaring dan meningkatkan kualitas pendidikan, Universitas XYZ telah menjalin kemitraan strategis dengan lebih dari 50 institusi di dalam maupun luar negeri. Kerja sama ini mencakup berbagai bidang, seperti program pertukaran mahasiswa, kolaborasi riset internasional, pengembangan kurikulum, serta pelatihan dosen dan staf. Melalui kolaborasi global ini, Universitas XYZ membuka peluang luas bagi sivitas akademika untuk mengembangkan diri dalam konteks internasional dan menjadi bagian dari komunitas pendidikan global yang dinamis dan progresif.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital di era Industri 4.0 telah menjadi pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Proyeksi pertumbuhan pasar pendidikan digital global yang diperkirakan mencapai USD 66,7 miliar pada tahun 2028 (MarketsandMarkets, 2024) mencerminkan percepatan adopsi teknologi dalam ekosistem akademik. Di tingkat nasional, Indonesia memiliki lebih dari 4.356 institusi dan hampir 10 juta mahasiswa (Abdul Haris, 2024) menghadapi tekanan untuk mengadopsi sistem digital secara menyeluruh guna memastikan efisiensi dan daya saing.

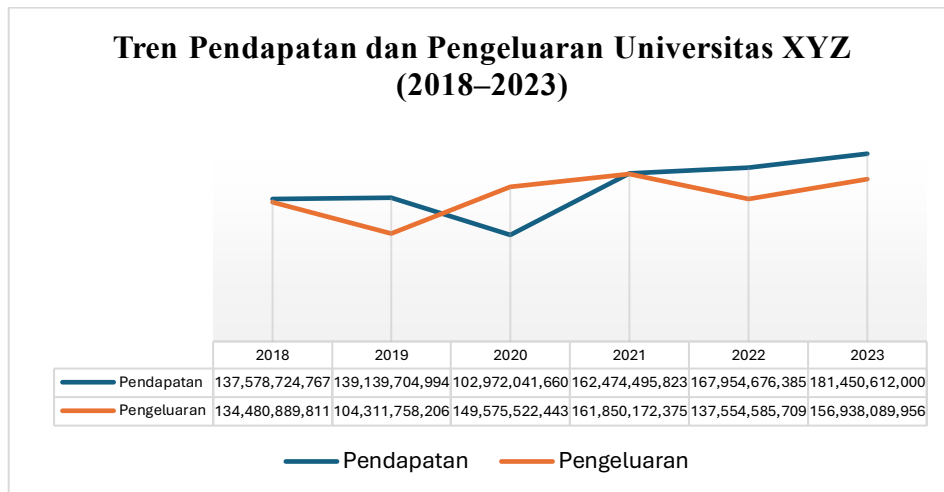


Gambar 1.2 Sebaran Profil Pendidikan Tinggi di Indonesia

Sumber: (Abdul Haris, 2024)

Visi Indonesia 2045 dan agenda Horizon Pembangunan Digital 2025–2030 secara eksplisit menempatkan digitalisasi pendidikan tinggi sebagai prioritas strategis. Transformasi ini menuntut institusi untuk memiliki keunggulan dalam tata kelola berbasis sistem cerdas, efisiensi manajerial, dan kemampuan adaptif yang tinggi (Kemenkominfo, 2024). Maka, tantangannya tidak hanya implementasi teknologi, melainkan juga bagaimana institusi membangun kapabilitas strategis untuk mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Universitas XYZ sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia telah menunjukkan stabilitas finansial selama lima tahun terakhir. Analisis tren keuangan Universitas XYZ selama periode 2018–2023 pada gambar 1.3. menunjukkan bahwa pendapatan tumbuh dengan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) sebesar 5,69%, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan pengeluaran yang berada pada angka 3,14%. Secara sekilas, hal ini mencerminkan kondisi keuangan yang relatif stabil dan menunjukkan potensi positif bagi penguatan daya saing institusi.

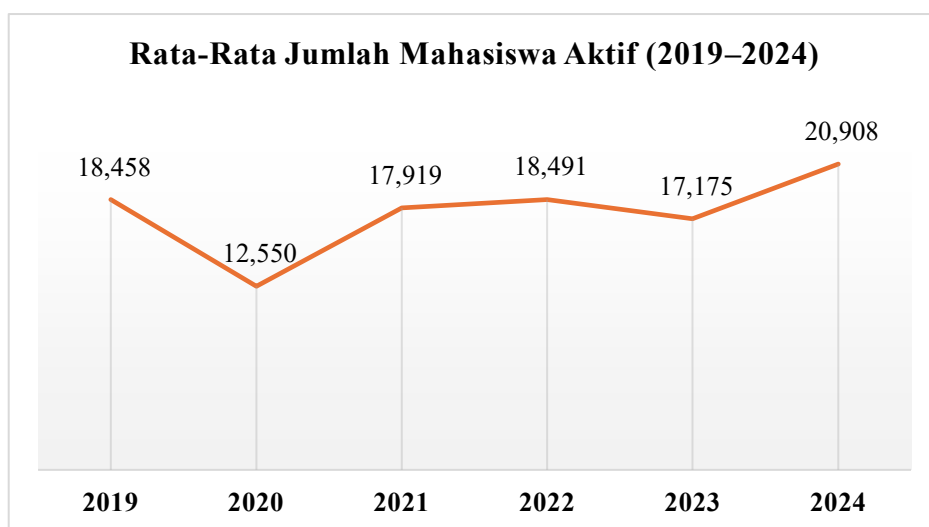


Gambar 1.3 Tren Pendapatan dan Pengeluaran Universitas XYZ (2018–2023)

Sumber: data yang telah diolah, 2025

Di sisi lain, jumlah mahasiswa Universitas XYZ pada gambar 1.4 menunjukkan dinamika yang cukup signifikan selama periode 2019–2024. Terjadi

penurunan tajam pada tahun 2020 sebagai dampak dari pandemi COVID-19. Namun, mulai tahun 2021, jumlah mahasiswa menunjukkan tren pemulihan yang konsisten hingga tahun 2024. Peningkatan signifikan pada 2024, yang mencapai 20.908 mahasiswa, menjadi indikator positif terhadap pemulihan kepercayaan publik dan keberhasilan institusi dalam membangun reputasi akademik. Peningkatan ini diperkuat oleh capaian institusional, di mana pada tahun 2024 Universitas XYZ berhasil meraih peringkat akreditasi nasional tertinggi.



Gambar 1.4 Rata-Rata Jumlah Mahasiswa Aktif (2019–2024)

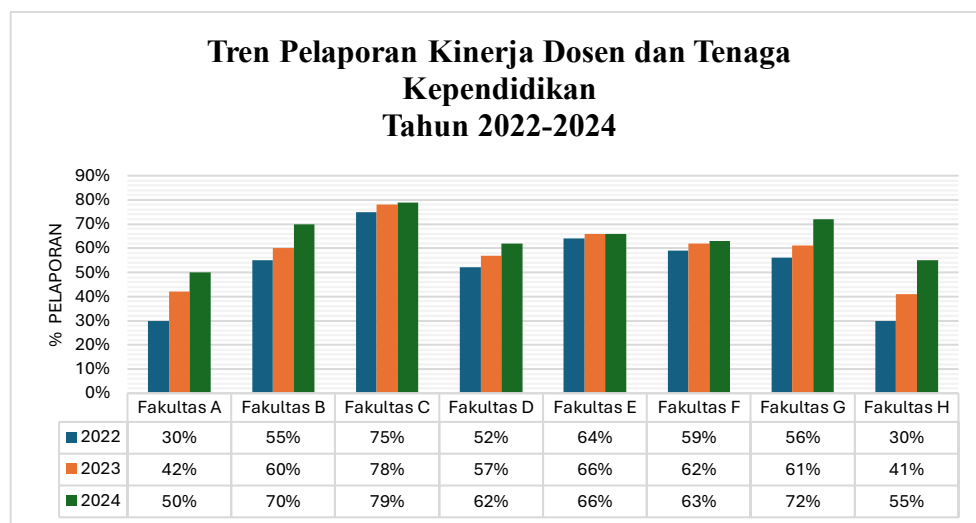
Sumber: data yang telah diolah, 2025

Namun demikian, capaian makro tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kekuatan sistem internal organisasi. Dalam konteks pertumbuhan institusi, peningkatan jumlah mahasiswa dan reputasi eksternal harus diimbangi dengan efisiensi, ketanggapannya, dan digitalisasi proses operasional. Berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2005), pencapaian organisasi tidak hanya dinilai dari sisi keuangan dan pelanggan, tetapi juga dari bagaimana institusi mengelola proses bisnis internal serta inovasi yang berkelanjutan.

Perspektif proses bisnis internal menekankan bahwa keunggulan kompetitif bergantung pada efektivitas pengelolaan kualitas layanan, produktivitas kerja, dan kapabilitas inti organisasi. Dalam hal ini, kinerja operasional menjadi fondasi utama pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Namun, audit internal periode 2022–2024 menunjukkan bahwa sebagian besar unit kerja di Universitas XYZ belum

mengadopsi sistem monitoring dan pelaporan kinerja secara digital dan terstruktur. Evaluasi terhadap capaian kinerja juga belum terdokumentasi dengan baik, dan dashboard SDM *real-time* belum tersedia secara menyeluruh. Hal ini berdampak pada lambatnya pengambilan keputusan berbasis data.

Di sisi lain, perkembangan sistem informasi di lingkungan perguruan tinggi telah menjadi pendorong utama dalam peningkatan kinerja operasional institusi. Meskipun sistem digital seperti pelaporan kinerja dosen dan tenaga kependidikan telah diterapkan, data dalam Gambar 1.5 menunjukkan adanya ketimpangan pelaporan antar fakultas selama tahun 2022–2024 terjadi di Universitas XYZ. Tidak adanya fakultas yang mencapai standar ideal pelaporan $\geq 80\%$, mengindikasikan bahwa sistem informasi belum digunakan secara optimal dan merata.



Gambar 1.5 Tren Pelaporan Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan
Tahun 2022-2024

Sumber: data yang telah diolah, 2025

Temuan ini selaras dengan studi Jalagat & Said Al-Habsi (2017), yang menegaskan bahwa pemanfaatan sistem informasi strategis berkontribusi langsung terhadap efisiensi administratif dan pengambilan keputusan. Tsou & and Chen, (2023) menambahkan bahwa adopsi teknologi digital secara optimal menjadi pendorong transformasi operasional dan inovasi institusi. Ketimpangan tersebut tidak hanya mencerminkan ketidakkonsistenan dalam pemanfaatan sistem informasi, tetapi juga mengindikasikan adanya potensi ketidaksesuaian antara

implementasi proses operasional aktual dengan standar atau target kinerja yang ditetapkan institusi. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan yang lebih mendalam terhadap bagaimana proses-proses operasional dijalankan di unit-unit kerja.

Untuk mengidentifikasi kondisi aktual proses operasional di Universitas XYZ, dilakukan observasi sistematis pada Kantor Sumber Daya Manusia, Kantor Akademik dan Kemahasiswaan, serta tujuh program studi di lingkungan Universitas XYZ. Observasi ini bertujuan untuk memetakan kesenjangan antara target kinerja operasional yang telah ditetapkan dalam SOP internal dengan realisasi aktual di lapangan. Fokus observasi diarahkan pada aktivitas operasional yang mencerminkan rantai nilai utama institusi, mulai dari proses awal pelayanan mahasiswa baru, pelaksanaan layanan akademik, hingga sistem pendukung yang menopang tata kelola dan pengambilan keputusan berbasis data. Hasil observasi gap kinerja operasional internal dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Observasi Gap Kinerja Operasional Internal di Universitas XYZ

No	Aspek Operasional	Target (SOP)	Aktual	Keterangan
1	Registrasi Mahasiswa	Tersistematis	Semi digital	Pelaksanaan tes masuk masih dilakukan secara offline, sehingga menghambat integrasi penuh dengan sistem akademik digital dan membatasi efisiensi proses secara menyeluruh.
2	Pelayanan Surat Akademik	3 hari	5 hari	Waktu penyelesaian melampaui standar akibat verifikasi dokumen yang masih dilakukan secara manual, menghambat efisiensi layanan administrasi.
3	Penyusunan Jadwal Kuliah	14 hari	14 hari	Jadwal disusun tepat waktu, namun masih berbasis Excel yang berisiko tinggi terhadap <i>human error</i> dan tidak mendukung otomatisasi sistem.
4	Monitoring Kinerja/KPI	80%	65%	Sistem monitoring belum mencapai target efektivitas; penggunaan masih parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam dashboard internal institusi.
5	Pelaporan Mutu (SPMI)	30 hari	30 hari	Proses pelaporan telah digital dan sesuai target

No	Aspek Operasional	Target (SOP)	Aktual	Keterangan
6	Dashboard Monitoring Kinerja Akademik	Dashboard real-time tersedia	Dashboard real-time tersedia	Implementasi dashboard telah sesuai, namun belum didukung indikator analitik lanjutan yang dapat mendorong pengambilan keputusan berbasis data.
7	Manajemen Arsip Digital	100%	25%	Rendahnya tingkat adopsi sistem arsip digital
8	Integrasi Sistem Informasi	80%	40%	Fragmentasi sistem informasi, khususnya pada fungsi keuangan, SDM, dan audit, menunjukkan lemahnya koordinasi data dan hambatan efisiensi lintas unit.
9	Dokumentasi Rapat Koordinasi	100% rapat formal terdokumentasi dengan notulen resmi	60% rapat tanpa notulen resmi	Kualitas dokumentasi rendah; 60% rapat tidak menghasilkan notulen resmi, mengakibatkan minimnya jejak keputusan.
10	Pengelolaan Pengaduan Mahasiswa	Sistem informasi pengaduan	Melalui channel media sosial, Whatsapp dan Email	Ketiadaan sistem formal menghambat pengelolaan masukan mahasiswa secara sistematis dan berdampak pada keterbukaan serta responsivitas institusi.

Sumber: hasil observasi yang telah diolah (2025)

Data observasi internal menunjukkan bahwa meskipun Universitas XYZ telah memiliki infrastruktur digital, nilai-nilai kerja berbasis teknologi belum tertanam secara menyeluruh dalam aktivitas operasionalnya. Hal ini tercermin dari rendahnya tingkat adopsi sistem arsip digital (25%), terbatasnya integrasi sistem informasi antarunit (40%), serta masih dominannya praktik manual dalam berbagai proses kerja. Selain itu, belum tersedianya sistem formal untuk pengaduan mahasiswa, mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip seperti keterbukaan informasi, kolaborasi sistemik, dan pemanfaatan teknologi belum optimal diterapkan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa hambatan utama bukan terletak pada ketersediaan teknologi, melainkan pada rendahnya kapabilitas institusi dalam memanfaatkannya secara strategis. Berbagai platform digital telah tersedia, namun utilitasnya minim dan belum terintegrasi antarunit. Dashboard kinerja, sistem arsip

digital, dan pelaporan mutu belum digunakan secara optimal. Hal ini menandakan lemahnya kapabilitas digital universitas dalam menyerap, mengkonfigurasi, dan mentransformasikan teknologi ke dalam sistem kerja yang adaptif dan efisien.

Studi Prakasa & Jumani, (2024) menegaskan bahwa kapabilitas digital berperan sebagai penghubung kunci (mediator) antara digitalisasi dan kinerja organisasi, karena mencerminkan kesiapan institusi dalam mengelola proses, SDM, serta alur kerja yang terdigitalisasi. Sementara itu, (Hsiao, 2024) menunjukkan bahwa tanpa penguatan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* berbasis teknologi, upaya integrasi digital cenderung gagal membentuk nilai tambah yang nyata.

Studi (Yu et al., 2022) juga menegaskan bahwa *digital transformation capability* secara signifikan memediasi pengaruh orientasi strategis terhadap kinerja operasional. Temuan ini menekankan bahwa kapabilitas digital bukan hanya tentang adopsi teknologi, melainkan mencerminkan kapasitas organisasi dalam *sensing* peluang digital, *organizing* sumber daya internal, serta *transforming* proses bisnis secara adaptif guna mendorong kinerja operasional. Tanpa dukungan kapabilitas digital yang kuat, transformasi digital hanya menjadi simbolik, bukan strategi yang mendorong pencapaian kinerja nyata. Oleh karena itu, kapabilitas digital menjadi titik tumpu dalam mengaktualisasikan visi budaya digital dan *E-Leadership* ke dalam praktik operasional, serta menjembatani kesenjangan antara sumber daya teknologi dan hasil kinerja yang diharapkan.

Masalah kapabilitas digital di lingkungan Universitas XYZ masih menjadi tantangan signifikan. Meskipun berbagai sistem digital telah diimplementasikan, pemanfaatannya belum optimal. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Sistem Informasi (Maret 2025) mengungkapkan bahwa banyak SDM masih cenderung menggunakan cara kerja manual, minim inisiatif dalam mengoptimalkan sistem digital, serta kurang terbiasa berkolaborasi secara lintas unit dan sistem. Kondisi ini mencerminkan lemahnya budaya kerja digital, yang idealnya mendorong inovasi, keterbukaan, dan adaptasi teknologi.

Menurut Firican (2023), budaya digital bukan hanya hasil dari adopsi teknologi, tetapi merupakan *enabler* utama dalam menciptakan organisasi yang

gesit dan efisien. Hal ini didukung oleh (Hoang et al., 2024), yang menegaskan bahwa organisasi dengan budaya digital yang kuat cenderung lebih inovatif dan responsif terhadap dinamika eksternal. Studi (Carvalho et al., 2023) juga menyatakan bahwa organisasi perlu memiliki budaya yang reflektif dan adaptif agar mampu menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan kelincahan institusional. Dengan demikian, lemahnya budaya digital menjadi salah satu akar persoalan transformasi digital yang tidak berjalan maksimal.

Di luar aspek budaya, terdapat pula tantangan dalam kepemimpinan digital (*e-leadership*). Wawancara dengan beberapa pengelola program studi (Mei 2025) mengungkap bahwa dorongan terhadap pemanfaatan sistem digital masih menghadapi kendala, terutama karena belum adanya kebijakan yang terstandarisasi terkait pemanfaatan teknologi maupun mekanisme pemberian *reward and punishment* dalam pelaksanaannya. Kondisi ini mencerminkan bahwa proses transformasi digital di lingkungan universitas masih berada dalam tahap penyesuaian. Pendekatan kepemimpinan digital juga masih dalam proses berkembang, menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi, tingkat kesiapan sumber daya, serta kapasitas masing-masing unit kerja.

Kondisi ini sejalan dengan temuan (Fan et al., 2023), yang menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi organisasi sangat dipengaruhi oleh keberadaan sistem penghargaan dan sanksi yang dirancang secara sistematis. Tanpa mekanisme tersebut, upaya transformasi teknologi seringkali berjalan kurang optimal karena minimnya dorongan perilaku yang konsisten di seluruh lini organisasi. (Tigre & Curado, 2022) menyebutkan bahwa keberhasilan digitalisasi memerlukan kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif, sementara (Dióssy et al., 2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak sesuai justru dapat menghambat efisiensi dan produktivitas organisasi jika tidak disertai strategi monitoring dan tata kelola yang memadai.

Untuk memahami kondisi internal secara lebih holistik, penting untuk menggali bagaimana persepsi para pimpinan program studi terhadap budaya kerja digital, *E-Leadership* dan kapabilitas digital terhadap kinerja operasional. Oleh karena itu, dilakukan survei singkat guna mengukur persepsi terhadap faktor-faktor

kunci seperti Budaya Digital, *E-Leadership*, Kapabilitas Digital, terhadap Kinerja Operasional. Survei ini mencakup pengukuran terhadap dimensi Budaya Digital, *E-Leadership*, Kapabilitas Digital serta Kinerja Operasional. Setiap indikator dinilai menggunakan metode pengukuran berbasis Likert 5 poin, dengan rentang nilai sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Dalam interpretasi skor rata-rata, digunakan kategori sebagai berikut: 1.00–2.50 = rendah, 2.51–3.50 = sedang, dan 3.51–5.00 = tinggi. Hasil pengukuran persepsi awal tersebut ditampilkan dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Hasil *Short Survey*

Aspek	Indikator	Rata-rata Skor
Budaya Digital (Prokhorova et al, 2024))	Kemampuan menggunakan perangkat digital dan teknologi informasi.	3,5
	Kemauan bereksperimen dengan teknologi baru.	3,3
<i>E-Leadership</i> (Muzaffar & Unnikrishnan, 2024)	Pengambilan keputusan berbasis data	3,4
	Sinkronisasi proses kerja digital	2,9
Kapabilitas Digital (Yu et al, 2022)	Pemantauan tren teknologi digital	3,4
	Alokasi sumber daya digital	3,2
Kinerja Operasional (Yu et al, 2022)	Peningkatan kualitas	3,3
	Pengurangan Biaya Operasional	3,4

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

Hasil *short survey* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator berada pada kategori Sedang, dengan rata-rata skor antara 2,9 hingga 3,5. Temuan ini mencerminkan bahwa upaya penguatan *E-Leadership*, budaya digital, Kapabilitas Digital terhadap kinerja operasional di tingkat program studi masih belum optimal. Hal ini menegaskan urgensi perlunya penguatan strategi internal untuk mendukung efisiensi proses, kecepatan layanan, dan kesiapan organisasi menghadapi dinamika perubahan teknologi.

Dalam pengembangan organisasi berbasis teknologi, teori *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991) dan *Dynamic Capabilities* (DC) (Jose, 1997) menjadi dua pendekatan utama yang menjelaskan bagaimana institusi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya internal. Berdasarkan pendekatan RBV, sumber daya yang bersifat *valuable*, *rare*,

inimitable, and non-substitutable (VRIN) berkontribusi terhadap keunggulan organisasi.

Budaya Digital dan *E-Leadership* dalam penelitian ini diposisikan sebagai *intangible assets* yang membentuk fondasi internal organisasi. Budaya digital yang terbuka terhadap inovasi dan kolaboratif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adopsi teknologi, sementara *E-Leadership* yang visioner dan adaptif memungkinkan organisasi mengarahkan sumber daya digital secara strategis. Keduanya merupakan *VRIN-based capabilities* yang memberi nilai lebih jika dikelola dengan benar.

Meskipun banyak studi telah membahas pentingnya *E-Leadership* dan budaya digital dalam konteks bisnis dan industri (Al-omush et al., 2023; Hoang et al., 2024; Zhen et al., 2021), penelitian di lingkungan pendidikan tinggi Indonesia masih terbatas. Khususnya yang secara empiris menguji keterkaitan antara budaya digital, *eleadership* terhadap kinerja operasional, dengan kapabilitas digital berperan sebagai variabel mediasi. Studi ini mengisi celah literatur dalam sektor pendidikan tinggi dan memberikan kontribusi praktis bagi perumusan strategi transformasi digital di institusi pendidikan di Indonesia.

Studi ini tidak hanya menjawab tantangan aktual yang dihadapi Universitas XYZ dalam konteks akselerasi digital, tetapi juga memberikan kontribusi ilmiah melalui pembangunan model konseptual yang berpijak pada teori manajemen sumber daya strategis dan kapabilitas dinamis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model transformasi digital berbasis sumber daya strategis serta kontribusi praktis dalam perumusan strategi digitalisasi dalam peningkatan kinerja operasional pendidikan tinggi di Indonesia.

1.3. Rumusan Masalah

Penelitian-penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara sumber daya internal dan kinerja organisasi sebagian besar berfokus pada sektor bisnis dan industri manufaktur (Ali et al., 2022; Norh, 2013; Senadjki et al., 2024; Yu et al., 2022). Di sisi lain, sektor pendidikan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta,

tekanan terhadap daya saing dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional tidak kalah kompleks, khususnya di era transformasi digital.

Dalam sektor pendidikan tinggi, pembangunan sumber daya strategis seperti *E-Leadership* dan Budaya Digital menjadi faktor krusial, namun keberhasilan dalam meningkatkan kinerja operasional sangat bergantung pada kemampuan institusi dalam mengembangkan Kapabilitas Digital secara efektif. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini diformulasikan dalam tujuh pertanyaan penelitian berikut:

- 1) Bagaimana gambaran Budaya Digital, *E-Leadership*, Kapabilitas Digital, dan Kinerja Operasional di Universitas XYZ?
- 2) Apakah Budaya Digital berpengaruh langsung terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?
- 3) Apakah *E-Leadership* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?
- 4) Apakah Kapabilitas Digital berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?
- 5) Apakah Budaya Digital berpengaruh terhadap Kapabilitas Digital pada Universitas XYZ?
- 6) Apakah *E-Leadership* berpengaruh terhadap Kapabilitas Digital pada Universitas XYZ?
- 7) Apakah Kapabilitas Digital mampu memediasi pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?
- 8) Apakah Kapabilitas Digital mampu memediasi pengaruh *E-Leadership* terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?
- 9) Apakah Budaya Digital dan *E-Leadership* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausalitas antara Budaya Digital dan *E-Leadership* terhadap Kinerja Operasional program studi di Universitas XYZ, dengan

mempertimbangkan peran Kapabilitas Digital sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kombinasi sumber daya internal berbasis kepemimpinan dan Budaya Digital dapat membentuk kapabilitas dinamis dalam transformasi digital, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas operasional institusi pendidikan tinggi di era digitalisasi. Adapun tujuan penelitian secara rinci adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan gambaran Budaya Digital, *E-Leadership*, Kapabilitas Digital, dan Kinerja Operasional di Universitas XYZ.
- 2) Menguji pengaruh Budaya Digital secara langsung terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.
- 3) Menguji pengaruh *E-Leadership* secara langsung terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.
- 4) Menguji pengaruh Kapabilitas Digital terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.
- 5) Menguji pengaruh Budaya Digital terhadap Kapabilitas Digital pada Universitas XYZ.
- 6) Menguji pengaruh *E-Leadership* terhadap Kapabilitas Digital pada Universitas XYZ.
- 7) Menguji peran mediasi Kapabilitas Digital dalam hubungan antara Budaya Digital terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.
- 8) Menguji peran mediasi Kapabilitas Digital dalam hubungan antara *E-Leadership* terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.
- 9) Menguji pengaruh simultan Budaya Digital dan *E-Leadership* terhadap Kinerja Operasional pada Universitas XYZ.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya teori *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities*, khususnya dalam konteks transformasi digital di institusi pendidikan tinggi. Bukti empiris yang dihasilkan berupa pengujian hubungan kausal antara sumber daya strategis internal seperti *E-Leadership* dan Budaya Digital terhadap pembentukan

Kapabilitas Digital, serta dampaknya terhadap Kinerja Operasional. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur tentang bagaimana sumber daya intangible dapat dikonversi menjadi kapabilitas dinamis yang mendukung keunggulan operasional dalam sektor pendidikan tinggi, sebuah bidang yang relatif masih kurang tereksplorasi dibandingkan dengan sektor bisnis dan industri manufaktur.

1.5.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi pimpinan universitas, pengelola program studi, serta unit-unit pendukung di lingkungan Universitas XYZ dalam merancang kebijakan penguatan internal. Temuan penelitian dapat digunakan untuk:

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek kepemimpinan digital, penguatan Budaya Digital adaptif, dan pengembangan Kapabilitas Digital.
- 2) Menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial dalam pengembangan sistem informasi terintegrasi, alur kerja berbasis data, dan peningkatan literasi digital sumber daya manusia.
- 3) Memberikan referensi awal bagi perumusan strategi transformasi digital di lingkungan perguruan tinggi, khususnya dalam memperbaiki proses bisnis internal guna mendukung efisiensi, ketangkasan operasional, dan daya saing institusi di era pendidikan berbasis teknologi.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitianpenelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.